

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
MELALUI KOMITMEN ORGANISASI DAN
BUDGET EMPHASIS SEBAGAI VARIABEL
*INTERVENING***

**(Studi Kasus pada SKPD Pemerintah
Kabupaten Boyolali)**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

**HIDAYAT SETIADI
NIM 12030111150001**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2013**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Hidayat Setiadi

Nomor Induk Mahasiswa : 12030111150001

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Akuntansi

Judul Skripsi : **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
MELALUI KOMITMEN ORGANISASI DAN
BUDGET EMPHASIS SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING (Studi Kasus pada SKPD
Pemerintah Kabupaten Boyolali)**

Dosen Pembimbing : Dr. Etna Nur Afri Yuyetta, S.E., M.Si, Akt

Semarang, 9 September 2013

Dosen Pembimbing,

Dr. Etna Nur Afri Yuyetta, S.E., M.Si, Akt.
NIP. 19720421 200012 2001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Hidayat Setiadi

Nomor Induk Mahasiswa : 12030111150001

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Akuntansi

Judul Skripsi : **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
MELALUI KOMITMEN ORGANISASI DAN
BUDGET EMPHASIS SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING (Studi Kasus pada SKPD
Pemerintah Kabupaten Boyolali)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 17 September 2013

Tim Penguji:

1. Dr. Etna Nur Afri Yuyetta, S.E., M.Si, Akt. (.....)
2. Hj. Andri Prastiwi, SE., M.Si., Akt. (.....)
3. Hj. Aditya Septiani, SE., M.Si., Akt. (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Hidayat Setiadi, menyatakan bahwa skripsi dengan judul **Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial, Melalui Komitmen Organisasi dan *Budget Emphasis* Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada SKPD Pemerintah Kabupaten Boyolali)** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 9 September 2013

Yang membuat pernyataan,

Hidayat Setiadi

NIM : 12030111150001

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto:

“Do not pray for an easy life, pray for the strength to endure a difficult one”
(Bruce Lee)

“Tidak semua yang berkilauan itu emas”

Skripsi ini dipersembahkan untuk:

Ibu, ayah, kakak, dan adik. Terima kasih atas ilmu, do’a dan dukungan yang berlimpah dan tak terputus.

ABSTRACT

This study aims to examine the influence of budgetary participation to managerial performance relationship in a public sector organization. It also attempts to examine whether organization commitment and budget emphasis mediate the budgetary participation and managerial performance relationship.

This study used survey questionnaires method that was implemented toward managers in a public sector organization. Questionnaires were given to 133 respondents. From a total of 101 questionnaires which were received back, 90 questionnaires were able to be used for the research, so its response rate is 68%. A path analysis was utilized to examine the direct and indirect effects of budgetary participation toward managerial performance.

The result of research analysis shows that budgetary participation has a direct effect toward managerial performance, commitment organization and budget emphasis. Besides, budgetary participation also has an indirect effect toward managerial performance via organization commitment and budget emphasis as an intervening variable.

Keywords: budgetary participation, managerial performance, commitment organization, budget emphasis, public sector organization.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada organisasi sektor publik. Penelitian ini juga bertujuan untuk menguji apakah komitmen organisasi dan *budget emphasis* memediasi hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini menggunakan metode survei kuesioner terhadap pejabat struktural SKPD. Kuesioner dibagikan kepada 133 responden. Dari total 101 kuesioner yang diterima kembali, sebanyak 90 kuesioner yang dapat diolah sehingga respon ratenya adalah sebesar 68%. Analisis *path* digunakan oleh peneliti untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Hasil analisis penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja manajerial, komitmen organisasi dan *budget emphasis*. Selain itu, partisipasi anggaran juga berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dan *budget emphasis* sebagai variabel *intervening*.

Kata kunci: partisipasi anggaran, kinerja manajerial, komitmen organisasi, *budget emphasis*, organisasi sektor publik.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil'alamin, puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat-Nya, serta kemudahan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial, Melalui Komitmen Organisasi dan *Budget Emphasis* Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus pada SKPD Pemerintah Kabupaten Boyolali)”**. Penyusunan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian persyaratan akademis dalam menyelesaikan studi Program Sarjana S1 Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bimbingan, bantuan, dan dukungan dari berbagai pihak. Maka dalam kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sedalam-dalamnya atas segala bimbingan, bantuan, dan dukungan kepada:

1. Prof. Drs. Mohamad Nasir, MSi., Akt., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
2. Prof. Dr. H. M. Syafruddin, M.Si, Akt selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
3. Dr. Etna Nur Afri Yuyetta, S.E., M.Si., Akt selaku Dosen Pembimbing yang telah memberi bimbingan dan dukungan dalam penyusunan skripsi ini.
4. Drs. Sudarno M.Si., Akt., Ph.D. selaku dosen wali.

5. Seluruh dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro atas semua ilmu pengetahuan yang telah diberikan dan staf Tata Usaha atas bantuan yang diberikan.
6. Pejabat struktural SKPD Pemerintah Kabupaten Boyolali yang telah bersedia meluangkan waktu untuk membantu dalam pemerolehan data penelitian ini.
7. Ibu dan Ayah yang selalu menjadi inspirator dan motivator utama, terima kasih atas kepercayaan, dukungan, dan doa yang diberikan.
8. Kakak dan adikku, serta keluarga besar di Palembang dan Baturaja yang telah memberikan banyak do'a dan dukungan.
9. Keluarga besar Pak Wardaya yang telah banyak membantu sekaligus memperkenankan tinggal selama proses penelitian di Boyolali.
10. Sahabat-sahabat terbaik, Hafid, Lina, Vida, Deva, Rusli, Adit, Abhi, Ruroh, Fajar, Aan, Soni, Bernandhi, Rahma, Ratu, Ana, Warih, Dian, Iqbal, Anti, Destia, dan Anind. Terima kasih atas semua dukungan, do'a, serta kebersamaan kita selama ini. Senang bisa memiliki cerita hidup bersama kalian.
11. Sahabat-sahabat alumni SMAN 4 Lahat, IMAK Universitas Gadjah Mada, serta FORMAT Yogyakarta. Terima kasih atas dukungannya meski jarak memisahkan.
12. Keluarga besar Pak Rochli serta teman-teman seperjuangan KKN Desa Dadirejo. Do'a dan canda-tawa bersama kalian selalu jadi motivasi tersendiri.

13. Bang Mashuri yang banyak membantu memberikan masukan, semangat, serta pinjaman buku-buku referensi.

14. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang membantu kelancaran penelitian ini, semoga Allah memberikan balasan yang terbaik.

Penulis menyadari bahwa masih terdapat kekurangan di dalam penyusunan skripsi, maka penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun untuk penyempurnaan skripsi ini. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat serta menambah wawasan bagi pembaca dan pihak lain yang berkepentingan.

Semarang, 9 September 2013

Penulis

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|---|---------|
| HALAMAN JUDUL..... | i |
| PERSETUJUAN SKRIPSI | ii |
| PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN..... | iii |
| PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI | iv |
| MOTTO DAN PERSEMBAHAN | v |
| <i>ABSTRACT</i> | vi |
| ABSTRAK | vii |
| KATA PENGANTAR | viii |
| DAFTAR ISI..... | xi |
| DAFTAR TABEL..... | xv |
| DAFTAR GAMBAR | xvi |
| DAFTAR LAMPIRAN | xvii |
| BAB I..... | 1 |
| PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang Masalah | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 6 |
| 1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian..... | 6 |
| 1.3.1 Tujuan Penelitian..... | 6 |
| 1.3.2 Kegunaan Penelitian | 7 |
| 1.4 Sistematika Penulisan..... | 8 |
| BAB II..... | 9 |
| TELAAH PUSTAKA | 9 |

| | |
|--|----|
| 2.1 Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu | 9 |
| 2.1.1 Teori Kebutuhan McClelland (McClelland's theory of needs)..... | 9 |
| 2.1.2 Teori Penentuan Tujuan | 11 |
| 2.1.3 Teori Harapan (<i>expectancy theory</i>) | 12 |
| 2.1.4 Definisi Anggaran | 13 |
| 2.1.5 Definisi Partisipasi Anggaran..... | 14 |
| 2.1.6 Definisi Komitmen Organisasi | 15 |
| 2.1.7 Definisi <i>Budget Emphasis</i> (Penekanan Anggaran)..... | 16 |
| 2.2 Penelitian Terdahulu..... | 17 |
| 2.3 Kerangka Pemikiran | 24 |
| 2.4 Hipotesis..... | 26 |
| 2.4.1 Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial..... | 26 |
| 2.4.2 Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi..... | 27 |
| 2.4.3 Komitmen Organisasi dan Kinerja Manajerial..... | 28 |
| 2.4.4 Partisipasi Anggaran dan <i>Budget Emphasis</i> | 29 |
| 2.4.5 <i>Budget Emphasis</i> dan Kinerja Manajerial | 30 |
| BAB III | 31 |
| METODE PENELITIAN..... | 31 |
| 3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel..... | 31 |
| 3.1.1 Partisipasi Anggaran (<i>Budgetary Participation</i>) | 32 |
| 3.1.2 Kinerja Manajerial (Managerial Performance) | 32 |
| 3.1.3 Komitmen Organisasi (<i>Organizational Commitment</i>) | 33 |
| 3.1.4 <i>Budget Emphasis</i> (Penekanan Anggaran) | 34 |
| 3.2 Populasi dan Sampel | 34 |
| 3.3 Jenis dan Sumber Data | 35 |

| | |
|--|----|
| 3.4 Metode Pengumpulan Data | 36 |
| 3.5 Metode Analisis..... | 36 |
| 3.5.1 Analisis Statistik Deskriptif..... | 36 |
| 3.5.2 Uji Kualitas Data | 36 |
| 3.5.2.1 Uji Validitas | 37 |
| 3.5.2.2 Uji Reliabilitas | 37 |
| 3.5.3 Uji Asumsi Klasik..... | 37 |
| 3.5.3.1 Uji Normalitas..... | 38 |
| 3.5.3.2 Uji Multikolinieritas | 38 |
| 3.5.3.3 Uji Heteroskedastisitas | 39 |
| 3.5.4 Analisis Data | 39 |
| BAB IV | 42 |
| HASIL DAN PEMBAHASAN..... | 42 |
| 4.1 Deskripsi Objek Penelitian | 42 |
| 4.2 Profil Responden | 45 |
| 4.3 Analisis Data | 46 |
| 4.3.1 Statistik Deskriptif..... | 46 |
| 4.3.2 Hasil Uji Kualitas Data..... | 48 |
| 4.3.2.1 Hasil Uji Validitas | 48 |
| 4.3.2.2 Hasil Uji Reliabilitas | 50 |
| 4.3.3 Hasil Uji Asumsi Klasik..... | 51 |
| 4.3.3.1 Hasil Uji Normalitas..... | 51 |
| 4.3.3.2 Hasil Uji Multikolinieritas..... | 54 |
| 4.3.3.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas..... | 55 |
| 4.3.4 Hasil Pengujian Regresi | 60 |

| | |
|---|----|
| 4.4 Interpretasi Hasil | 65 |
| 4.4.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Komitmen Organisasi | 65 |
| 4.4.2 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap <i>Budget Emphasis</i> | 66 |
| 4.4.3 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi dan <i>Budget Emphasis</i> | 66 |
| BAB V | 69 |
| PENUTUP | 69 |
| 5.1 Simpulan | 69 |
| 5.2 Keterbatasan | 70 |
| 5.3 Saran | 71 |
| 5.3.1 Rekomendasi atau Implikasi Kebijakan | 71 |
| 5.3.2 Saran penelitian yang akan datang | 71 |
| DAFTAR PUSTAKA | 73 |
| LAMPIRAN-LAMPIRAN | 75 |

DAFTAR TABEL

| | Halaman |
|---|---------|
| Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu..... | 21 |
| Tabel 4.1 Daftar Pengisi Kuesioner Penelitian..... | 44 |
| Tabel 4.2 Daftar Kuesioner..... | 45 |
| Tabel 4.3 Profil Responden..... | 46 |
| Tabel 4.4 Statistik Deskriptif..... | 47 |
| Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Data..... | 49 |
| Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas Data..... | 50 |
| Tabel 4.7 Hasil Uji Hasil Uji Normalitas Data..... | 54 |
| Tabel 4.8 Hasil Uji Multikolinieritas..... | 55 |
| Tabel 4.9 Hasil Uji Heteroskedastisitas-Persamaan Regresi 1..... | 58 |
| Tabel 4.10 Hasil Uji Heteroskedastisitas-Persamaan Regresi 2..... | 59 |
| Tabel 4.11 Hasil Uji Heteroskedastisitas-Persamaan Regresi 3..... | 59 |
| Tabel 4.12 Hasil Uji Persamaan Regresi 1..... | 60 |
| Tabel 4.13 Hasil Uji Persamaan Regresi 2..... | 61 |
| Tabel 4.14 Hasil Uji Persamaan Regresi 3..... | 62 |

DAFTAR GAMBAR

| | Halaman |
|---|---------|
| Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran..... | 25 |
| Gambar 3.1 Diagram <i>Path</i> | 40 |
| Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas-Persamaan Regresi 1..... | 52 |
| Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas-Persamaan Regresi 2..... | 52 |
| Gambar 4.3 Hasil Uji Normalitas-Persamaan Regresi 3..... | 53 |
| Gambar 4.4 Hasil Uji Heteroskedastisitas-Persamaan Regresi 1..... | 56 |
| Gambar 4.5 Hasil Uji Heteroskedastisitas-Persamaan Regresi 2..... | 57 |
| Gambar 4.6 Hasil Uji Heteroskedastisitas-Persamaan Regresi 3..... | 57 |
| Gambar 4.7 Analisis Path..... | 64 |
| Gambar 4.8 Kerangka Pemikiran..... | 68 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | Halaman |
|--|---------|
| Lampiran A Kuesioner..... | 76 |
| Lampiran B Profil Responden..... | 84 |
| Lampiran C Hasil Uji Statistik Deskriptif..... | 86 |
| Lampiran D Hasil Uji Validitas..... | 87 |
| Lampiran E Hasil Uji Reabilitas..... | 93 |
| Lampiran F Hasil Uji Normalitas..... | 95 |
| Lampiran G Hasil Uji Multikolinieritas..... | 98 |
| Lampiran H Hasil Uji Heteroskedastisitas..... | 100 |
| Lampiran I Hasil Uji Regresi..... | 103 |
| Lampiran J Surat Rekomendasi Penelitian..... | 106 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Partisipasi anggaran telah menjadi salah satu bidang penelitian yang paling komprehensif dalam penelitian mengenai perilaku dalam akuntansi manajemen. Menurut Kren (1992) dalam Husnatarina dan Nor (2007), kegiatan dalam proses penyusunan anggaran merupakan hal yang penting dan melibatkan berbagai pihak, baik pimpinan tingkat atas maupun pimpinan tingkat bawah akan memainkan peran dalam mempersiapkan dan mengevaluasi berbagai alternatif serta tujuan anggaran.

Anthony dan Govindarajan (2011) menyatakan suatu proses anggaran bisa bersifat dari atas ke bawah (*top-down*) atau dari bawah ke atas (*bottom-up*). Dengan penyusunan dari atas ke bawah, manajemen tingkat atas atau pemegang kuasa anggaran menetapkan anggaran bagi manajemen dengan tingkatan yang lebih rendah atau pelaksana anggaran. Sebaliknya, dengan penyusunan anggaran dari bawah ke atas, memungkinkan manajer dari tingkat yang lebih rendah atau pelaksana anggaran untuk berpartisipasi dalam menentukan besarnya anggaran.

Pendekatan dari atas ke bawah ini jarang berhasil dikarenakan pendekatan tersebut mengarah kepada pelaksana anggaran yang kurang komit dalam mencapai tujuan anggaran karena pelaksana anggaran tidak terlibat dalam penyusunan anggaran. Penerapan sistem ini mengakibatkan kinerja bawahan atau pelaksana anggaran menjadi tidak efektif sehingga target yang diberikan cenderung terlalu menuntut dibandingkan dengan kemampuan bawahan atau

pelaksana anggaran. Sebaliknya, penyusunan anggaran dari bawah ke atas justru akan menciptakan komitmen bagi pelaksana anggaran untuk mencapai tujuan anggaran. Melalui sistem ini, bawahan atau pelaksana anggaran dilibatkan dalam penyusunan anggaran yang menyangkut subbagiannya. Namun jika tidak dikendalikan dengan hati-hati, pendekatan dari bawah ke atas ini dapat menghasilkan target anggaran yang terlalu mudah atau tidak sesuai dengan tujuan keseluruhan dari perusahaan. Sesungguhnya, proses penyusunan anggaran yang efektif adalah dengan menggabungkan kedua pendekatan tersebut (Anthony dan Govindarajan, 2011).

Lebih lanjut, Anthony dan Govindarajan (2011) menyatakan bahwa penelitian telah menunjukkan bahwa partisipasi anggaran yaitu proses di mana pembuat anggaran baik atasan maupun bawahan terlibat dan mempunyai pengaruh dalam penentuan besar anggaran mempunyai dampak yang positif terhadap motivasi manajerial. Hal ini disebabkan oleh dua alasan: 1. Kemungkinan ada penerimaan yang lebih besar atas cita-cita anggaran jika anggaran dipandang berada dalam kendali pribadi manajer dibandingkan bila dipaksakan secara eksternal. Hal ini mengarah kepada komitmen pribadi yang lebih besar untuk mencapai cita-cita tersebut. 2. Hasil penyusunan anggaran partisipatif adalah pertukaran informasi yang efektif. Besar anggaran yang telah disetujui merupakan hasil dari keahlian dan pengetahuan pribadi dari pembuat anggaran yang paling dekat dengan lingkungan produk/pasar. Lebih lanjut lagi, pembuat anggaran mempunyai pemahaman yang jelas tentang pekerjaan mereka melalui interaksi dengan atasan mereka selama fase peninjauan dan persetujuan.

Penelitian mengenai hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial merupakan penelitian yang masih banyak diperdebatkan. Beberapa penelitian mengenai hubungan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Chalos dan Poon (2000) menemukan hubungan yang positif signifikan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial. Hasil senada juga diperoleh dalam penelitian-penelitian lainnya (Brownell dan Mc. Innes, 1986; Chenhall dan Brownell, 1988; Early, 1985; Milani, 1975 dalam Nurcahyani, 2010) sedangkan hasil yang tidak signifikan (Dosett, Latham, dan Mitchell, 1979; Mia, 1988; Latham dan Marshall, 1982; Latham dan Yuki, 1976 dalam Nurcahyani, 2010).

Anggaran merupakan rencana tindakan-tindakan manajemen pada masa yang akan datang guna mencapai tujuan organisasi. Tujuan organisasi tersebut berbeda antara sektor swasta dengan sektor publik. Pada sektor swasta, tujuan yang dimaksud adalah mencari laba atau *profit oriented*. Sedangkan pada sektor publik adalah *nonprofit oriented*. Dengan berbedanya tujuan tersebut, maka rencana kerja yang disusun pun berbeda. Dengan demikian pendekatan dalam penyusunan anggaran antara kedua jenis sektor tersebut juga berbeda.

Jika pada organisasi sektor swasta anggaran merupakan bagian dari rahasia perusahaan yang tertutup untuk publik, lain halnya dengan organisasi sektor publik. Pada sektor publik anggaran merupakan suatu proses politik. Anggaran justru harus diinformasikan kepada publik untuk dikritik, didiskusikan, dan diberi masukan. Anggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas

pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik (Mardiasmo, 2009).

Thompson (1967) dalam Wiliams (1990) sebagaimana dikutip oleh Nurcahyani (2010) mendorong para peneliti untuk meneliti perilaku anggaran dalam organisasi sektor publik. Perilaku anggaran dalam organisasi sektor publik mungkin dapat berbeda dibandingkan dengan perilaku anggaran pada organisasi sektor swasta. Wiliams (1990) dalam Nurcahyani (2010) juga menyatakan bahwa penelitian mengenai hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial dalam sektor publik adalah penting. Namun, literatur sampai saat ini telah melalaikan penelitian terkait hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial pada organisasi sektor publik khususnya di negara-negara berkembang.

Penelitian mengenai hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial pada sektor swasta di Indonesia sudah banyak dilakukan. Sebagaimana dikutip dari Nurcahyani (2010) diantaranya adalah Supriyono (2004, 2005), Sumarno (2005), Ghozali (2002, 2005), Slamet Riyadi (2000), Sardjito (2005). Sedangkan penelitian terkait hubungan partisipasi anggaran dan kinerja manajerial pada sektor publik atau pemerintah daerah masih terbatas. Misalnya penelitian yang dilakukan oleh Ompusunggu dan Bawono (2007). Penelitian-penelitian tersebut menambah faktor-faktor lain yang diduga dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja. Faktor-faktor tersebut diteliti sebagai variabel *intervening* atau variabel *moderating*.

Sebagaimana penelitian-penelitian terdahulu, penelitian ini juga menggunakan dua variabel *intervening*, yaitu komitmen organisasi dan *budget*

emphasis. Beberapa peneliti sebelumnya telah memasukan variabel komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* sedangkan variabel *budget emphasis* yang dimasukan oleh penulis dalam penelitiannya merupakan replikasi dari penelitian Chalos dan Poon (2000) sebagai salah satu variabel *intervening* dalam menguji hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial yang sampai saat ini model tersebut masih sangat terbatas di Indonesia. Selain variabel yang digunakan, hal lain yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah objek penelitian. Objek penelitian yang digunakan adalah pengelola unit kerja atau pejabat struktural pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Boyolali.

Penelitian ini dilakukan di Pemerintah Kabupaten Boyolali mengingat Kabupaten Boyolali berhasil meraih peringkat tiga tingkat Nasional penilaian Laporan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah (LPPD) tahun 2010 yang dilakukan tahun 2012 oleh Kementrian Dalam Negeri RI. Pemerintah Kabupaten Boyolali memperoleh skor penilaian 3,1252 dengan setatus penilaian kinerja “sangat tinggi”. Dengan digunakannya SKPD Pemerintah Kabupaten Boyolali, diharapkan dapat menjadi rujukan dalam upaya meningkatkan kapasitas daerah, baik kelembagaan, sistem maupun SDM. Selain itu, diharapkan hasil penelitian ini juga dapat digunakan sebagai tambahan pengetahuan dengan mengetahui serta mempelajari masalah-masalah yang terkait partisipasi anggaran dalam hubungannya dengan kinerja manajerial. Latar belakang inilah yang mendorong penulis untuk melakukan penelitian yang disusun dengan judul “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Organisasi

dan *Budget Emphasis* Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus pada SKPD Pemerintah Kabupaten Boyolali)”.

1.2 Rumusan Masalah

Mengacu pada latar belakang masalah yang dikemukakan di atas, maka permasalahan yang menjadi pusat perhatian dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah ada hubungan langsung antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial?
2. Apakah komitmen organisasi merupakan variabel *intervening* dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial?
3. Apakah *budget emphasis* merupakan variabel *intervening* dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.
2. Untuk menganalisis apakah komitmen organisasi merupakan variabel *intervening* dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

3. Untuk menganalisis apakah komitmen *budget emphasis* merupakan variabel *intervening* dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari penelitian ini adalah:

1. Bagi penulis

Diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai tambahan pengetahuan dengan mengetahui serta mempelajari masalah-masalah yang terkait dengan partisipasi anggaran dalam hubungannya dengan kinerja manajerial yang melibatkan juga komitmen organisasi dan *budget emphasis*.

2. Bagi akademisi

Diharapkan penelitian ini dapat memperkaya bahan kepustakaan dan mampu memberikan kontribusi pada pengembangan teori, terutama yang berkaitan dengan akuntansi manajemen dan akuntansi sektor publik, khususnya untuk memahami partisipasi anggaran dalam proses penyusunan anggaran.

3. Bagi organisasi sektor publik atau pihak yang terkait

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi praktis untuk menerapkan sistem anggaran yang efektif sebagai alat bantu manajemen dalam memotivasi dan mengevaluasi kinerja manajerial.

1.4 Sistematika Penulisan

Penulisan skripsi ini diuraikan ke dalam lima bab yang berurutan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN. Bab ini menjabarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TELAAH PUSTAKA. Bab ini menjelaskan teori-teori yang melandasi penelitian ini dan beberapa penelitian terdahulu. Pada bab ini juga diuraikan mengenai kerangka pemikiran, hubungan antara variabel independen dan variabel dependen yang digunakan serta hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN. Bab ini berisi penjelasan tentang variabel penelitian, definisi operasional, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data dan metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini.

BAB IV HASIL DAN ANALISIS. Bab ini berisi uraian mengenai gambaran umum pengujian terhadap hipotesis dan obyek penelitian, analisis data penelitian, dan pembahasan berdasarkan analisis data tersebut.

BAB V PENUTUP. Bab ini berisi kesimpulan, keterbatasan penelitian serta saran untuk penelitian selanjutnya berdasarkan hasil penelitian dan pengolahan data yang diperoleh.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu

2.1.1 Teori Kebutuhan McClelland (McClelland's theory of needs)

Teori ini dikembangkan oleh David McClelland dan rekan-rekannya. Teori ini menyatakan bahwa pencapaian, kekuatan, dan hubungan adalah tiga kebutuhan penting yang membantu menjelaskan motivasi. Teori tersebut berfokus pada tiga kebutuhan, yaitu pencapaian, kekuatan, dan hubungan yang didefinisikan sebagai berikut:

1. Kebutuhan Pencapaian (*need for achievement*)

Dorongan untuk mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil.

2. Kebutuhan Kekuatan (*need for power*)

Kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.

3. Kebutuhan Hubungan (*need for affiliation*)

Keinginan untuk menjalin suatu hubungan antarpersonal yang ramah dan akrab.

Beberapa individu memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil. Mereka lebih berjuang untuk memperoleh pencapaian pribadi daripada memperoleh penghargaan (*reward*). Mereka memiliki keinginan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien dibandingkan sebelumnya. Dorongan ini

merupakan kebutuhan pencapaian (*need for achievement*). Dari penelitian terhadap kebutuhan pencapaian, McClelland menemukan bahwa individu dengan prestasi tinggi membedakan diri mereka dari individu lain menurut keinginan mereka untuk melakukan hal-hal yang lebih baik. Mereka mencari situasi-situasi dimana bisa mendapatkan tanggung jawab pribadi guna mencari solusi atas berbagai masalah, bisa menerima umpan balik yang cepat tentang kinerja sehingga dapat dengan mudah menentukan apakah mereka berkembang atau tidak, dan di mana mereka bisa menentukan tujuan-tujuan yang cukup menantang.

Kebutuhan kekuatan (*need for power*) adalah keinginan untuk memiliki pengaruh, menjadi yang berpengaruh, dan mengendalikan individu lain. Individu dengan kebutuhan kekuatan tinggi suka bertanggung jawab, berjuang untuk memengaruhi individu lain, senang ditempatkan dalam situasi yang kompetitif dan berorientasi status serta cenderung lebih khawatir dengan wibawa dan mendapatkan pengaruh atas individu lain daripada kinerja yang efektif.

Kebutuhan ketiga yang klasifikasikan oleh McClelland adalah kebutuhan hubungan (*need for affiliation*). Kebutuhan ini mendapatkan perhatian paling sedikit dari para peneliti. Individu dengan kebutuhan hubungan yang tinggi berjuang untuk persahabatan, lebih menyukai situasi-situasi yang kooperatif daripada situasi-situasi yang kompetitif, dan menginginkan hubungan-hubungan yang melibatkan tingkat pengertian mutual yang tinggi.

2.1.2 Teori Penentuan Tujuan

Pada akhir tahun 1960-an, Edwin Locke mengemukakan bahwa niat untuk mencapai sebuah tujuan merupakan sumber motivasi kerja yang utama. Artinya, tujuan memberi tahu seorang karyawan apa yang harus dilakukan dan berapa banyak usaha yang harus dikeluarkan.

Teori penentuan tujuan merupakan teori yang menyatakan bahwa tujuan-tujuan yang spesifik dan sulit, dengan umpan balik, menghasilkan kinerja yang tinggi. Pada dasarnya penentuan tujuan yang spesifik dan menantang bagi para karyawan merupakan hal terbaik yang bisa dilakukan oleh manajer untuk meningkatkan kinerja.

Teori penetapan tujuan dalam penelitian ini digunakan untuk menjelaskan tindakan bawahan dalam mewujudkan tujuan yang diharapkan. Hehanusa (2010) menjelaskan bahwa tujuan individu akan menentukan pilihan tindakan yang akan dilakukan. Setiap individu menginginkan pencapaian atas tujuan-tujuan mereka. Tujuan individu akan menentukan seberapa besar usaha yang akan dilakukannya. Semakin tinggi komitmen seorang individu dalam mencapai tujuannya akan mendorong individu tersebut untuk melakukan suatu usaha yang semakin keras. Sehingga dapat dikatakan bahwa tujuan yang dimiliki individu akan lebih banyak mempengaruhi tindakan individu tersebut.

Dalam beberapa kasus, tujuan-tujuan yang ditentukan secara partisipatif mendatangkan kinerja yang unggul. Sementara dalam kasus-kasus yang lain, individu-individu bekerja dengan sangat baik ketika diberi tujuan-tujuan oleh atasan mereka. Namun, keuntungan utama dari partisipasi mungkin ada pada

peningkatan penerimaan tujuan itu sendiri sebagai tujuan yang diinginkan dimana kita bekerja.

Teori penentuan tujuan mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan tersebut. Artinya, seorang individu memutuskan untuk tidak merendahkan atau mengabaikan tujuan tersebut. Individu tersebut yakin ia bisa mencapai tujuan tersebut dan ingin mencapainya.

2.1.3 Teori Harapan (*expectancy theory*)

Teori yang dikembangkan oleh Victor Vroom ini menunjukkan bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dalam cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti dengan hasil yang ada dan pada daya tarik dari hasil itu terhadap individu tersebut. Teori tersebut berfokus pada tiga hubungan:

1. Hubungan usaha - kinerja.

Kemungkinan yang dirasakan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah usaha untuk menghasilkan kinerja.

2. Hubungan kinerja - penghargaan.

Tingkat sampai mana individu tersebut yakin bahwa bekerja pada tingkat tertentu akan menghasilkan pencapaian yang diinginkan.

3. Hubungan penghargaan - tujuan-tujuan pribadi.

Tingkat sampai mana penghargaan-penghargaan organisasional memuaskan tujuan-tujuan pribadi atau kebutuhan-kebutuhan seorang individu dan daya tarik dari penghargaan-penghargaan potensial bagi individu tersebut.

Teori harapan mengatakan bahwa para karyawan akan termotivasi untuk mengeluarkan tingkat usaha yang tinggi ketika mereka yakin bahwa usaha tersebut akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik. Penilaian yang baik akan menghasilkan penghargaan-penghargaan organisasional seperti bonus, kenaikan gaji, atau promosi. Penghargaan-penghargaan tersebut akan memuaskan tujuan-tujuan pribadi para karyawan.

Teori-teori tentang motivasi di atas menjelaskan bahwa motivasi sangat berpengaruh pada sikap individu dalam melaksanakan pekerjaannya. Begitu pula dalam hal partisipasi anggaran. Semakin tinggi partisipasi individu dalam proses penyusunan anggaran maka motivasi individu juga akan semakin tinggi. Selanjutnya, setiap individu yang terlibat dalam penyusunan anggaran akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

2.1.4 Definisi Anggaran

Menurut Mulyadi (2001), “Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun. Anggaran merupakan suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kerja jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program”.

Anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- a. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.

- b. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu tertentu, satu atau beberapa tahun.
- c. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.
- d. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.
- e. Sekali disusun, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.

Anggaran pemerintah daerah di Indonesia dikenal dengan nama Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), pada hakekatnya merupakan rencana operasional pemerintah daerah yang dituangkan dalam bentuk uang (rupiah), yang menunjukkan estimasi belanja (pengeluaran) guna membiayai kegiatan pemerintah daerah dan estimasi pendapatan guna memenuhi belanja (pengeluaran) tersebut, untuk suatu periode waktu tertentu yang umumnya adalah satu tahun (Halim, 2002).

Anggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik. Penganggaran sektor publik terkait dengan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program (Mardiasmo, 2002).

2.1.5 Definisi Partisipasi Anggaran

Menurut Robbins (2008) “Partisipasi merupakan suatu konsep dimana bawahan ikut terlibat dalam pengambilan keputusan sampai tingkat tertentu bersama atasannya”.

Partisipasi anggaran merupakan suatu proses yang melibatkan individu-individu secara langsung di dalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran mereka (Brownell, 1982 dalam Nurcahyani, 2010). Sementara Chong (2002) dalam Nurkemala (2011) menyatakan sebagai proses dimana bawahan/pelaksana anggaran diberikan kesempatan untuk terlibat dalam dan mempunyai pengaruh dalam proses penyusunan anggaran.

Schiff dan Lewin (1970) dalam Nurkemala (2011) mengemukakan bahwa anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran digunakan sebagai sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial.

2.1.6 Definisi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan sebuah dimensi sikap positif karyawan yang dapat dihubungkan dengan kinerja (Manogran, 1997 dalam Nurcahyani, 2010). Steers (1985) dalam Maisyarah (2008) berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesiediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan serta identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

2.1.7 Definisi Budget Emphasis (Penekanan Anggaran)

Budget emphasis (penekanan anggaran) adalah pemberian *reward* atau penilaian kinerja bagi para manajer menengah ke bawah berdasarkan pada pencapaian target anggaran atau apabila pimpinan mempersepsikan bahwa kinerja dan penghargaannya dinilai berdasarkan pada target anggaran yang dicapai (Dunk, 1993 dalam Husnatarina dan Nor, 2007). Sedangkan Ross, 1994 dalam Suharman, 2006 menyebutkan *Budget Emphasis* merupakan suatu alat evaluatif manajer bawahan (subordinat) yang menekankan pada ukuran performansi akuntansi. Ukuran ini dapat dikatakan lebih efektif dan dapat diterima secara logis dari pada alat evaluasi subordinat yang lebih menekankan pada ukuran non-akuntansi. Ukuran non-akuntansi pada pelaksanaannya cenderung akan mengalami kesulitan dalam pengukuran karena terlalu subyektif dan tidak jelas. Melalui keterlibatan para manajer bawahan dalam proses penyusunan anggaran, diharapkan para subordinat dapat memahami bagaimana target anggaran ditetapkan (yang akan dijadikan sebagai dasar evaluasi kinerja manajer tersebut). Apabila memungkinkan sekaligus dapat mempengaruhi tingkat penetapan target anggaran.

2.1.8 Definisi Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi (Stoner, 1995 dalam Pramesthiningtyas, 2011). Mahoney *et al* (1963) dalam Hehanusa (2010) menyatakan bahwa kinerja berdasarkan pada kemampuan manajer dalam melaksanakan tugas manajerial.

Kinerja manajerial meliputi kemampuan manajer dalam perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi, dan perwakilan. Lebih jauh, Hehanusa (2010) menjelaskan bahwa para manajer yang dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran dapat mengetahui seberapa besar kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai target yang akan dicapai sehingga memunculkan keyakinan dalam diri manajer karena perasaan dihargai dan dipercaya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Chalos dan Poon (2000) dalam penelitiannya menguji hubungan partisipasi penganggaran modal (*capital budget participation*) dan kinerja (*performance*) di dalam tim penganggaran modal. Penelitian tersebut memasukan variabel berbagi informasi (*information sharing*) dan penekanan anggaran (*budget emphasis*) sebagai variabel *intervening*. Penelitian ini juga menyertakan hirarki vertikal (*vertical hierarchy*) sebagai variabel kontrol dan dilakukan pada 190 manajer yang terlibat dalam 60 tim proyek. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh langsung dan signifikan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial maupun secara tidak langsung melalui variabel *intervening information sharing* dan *budget emphasis*. Namun variabel *vertical hierarchy* tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Supriyono (2004) melakukan penelitian untuk menganalisis pengaruh variabel *intervening* kecukupan anggaran dan komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajer di Indonesia. Pengumpulan data untuk penelitian ini menggunakan 3.070 kuesioner survei yang

dikirimkan lewat Kantor Pos kepada 307 direktur utama perusahaan *go public* yang terdaftar pada *Capital Market Directory* tahun 2001. Kuesioner yang kembali dan diisi lengkap sebanyak 341 kuesioner. Data yang diperoleh diolah dengan menggunakan *path analysis*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajer. Hubungan ini meliputi hubungan langsung dan hubungan tidak langsung yaitu melalui komitmen organisasi dan kecukupan anggaran. Komitmen organisasi terbukti merupakan variabel intervening dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajer namun kecukupan anggaran tidak dapat dibuktikan merupakan variabel intervening dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajer.

Soemarno (2005) meneliti pengaruh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Responden penelitian ini adalah pimpinan (manajer) kantor cabang utama bank-bank di Jakarta dengan populasi sebesar 170 kantor cabang utama. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, sebanyak 170 kuesioner dikirimkan kepada responden. Dari 170 kuesioner yang dikirim, kuesioner yang diterima kembali dan diisi lengkap sebanyak 90 kuesioner. Alat analisis yang digunakan untuk menganalisis data adalah *moderating regression analysis* (MRA) dan regresi interaksi antar variabel. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh dan hubungan negatif yang signifikan antara kinerja manajerial dan partisipasi anggaran, terdapat pengaruh positif signifikan komitmen organisasi terhadap hubungan kinerja manajerial dan

partisipasi anggaran, dan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah tidak signifikan.

Maisyarah (2008) meneliti Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komunikasi dan Komitmen Sebagai *Moderating Variable* Pada PDAM Propinsi Sumatera Utara. Adapun variabel yang diteliti yaitu Partisipasi Penyusunan Anggaran (X1), Komunikasi (X2), Komitmen Organisasi (X3), dan Kinerja Aparat Manajerial (Y). Hasil penelitian menunjukkan partisipasi dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian tidak menunjukkan interaksi antara partisipasi dan komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Interaksi antara partisipasi dan komitmen organisasi secara bersama-sama menunjukkan pengaruh negatif terhadap kinerja manajerial. Sementara interaksi partisipasi, komunikasi dan komitmen organisasi baik secara parsial maupun simultan juga menunjukkan pengaruh negatif terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa anggaran partisipatif berpengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial dan kepuasan kerja. Namun berpengaruh tidak langsung terhadap budaya organisasi, gaya manajemen dan motivasi kerja.

Nurchayani (2010) menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dan persepsi inovasi sebagai variabel *intervening*. Pengumpulan data penelitian ini menggunakan survei kuesioner. Kuesioner disampaikan kepada 160 pejabat struktural SKPD, sebanyak 124 kuesioner kembali dan 58 kuesioner (36,25%) diisi dengan lengkap dan dapat diolah. Data yang dikumpulkan diolah dengan menggunakan analisis path untuk

menguji pengaruh langsung dan tidak langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Partisipasi anggaran juga berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi dan persepsi inovasi. Namun, partisipasi anggaran tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui variabel *intervening* komitmen organisasi dan persepsi inovasi.

Nurkemala (2011) menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah (manajer publik) dengan budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Subjek penelitian adalah aparat pemerintah daerah pada Kabupaten Serdang Bedagai. Pengambilan sampel menggunakan metode pemilihan sampel bertujuan. Penelitian menggunakan kuesioner dengan tingkat pengembalian 75% atau 105 kuesioner dari 140 kuesioner yang dibagikan. Analisis data dalam penelitian ini meliputi analisis uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji regresi sederhana dan uji residual. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan dengan uji regresi sederhana dan uji residual diperoleh 3 (tiga) kesimpulan sesuai hipotesis yang diajukan. Pertama, terdapat pengaruh yang signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah. Kedua, budaya organisasi adalah variabel moderating yang dapat mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Ketiga, komitmen organisasi adalah variabel moderating yang dapat mempengaruhi

hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah pada tingkat signifikansi $\alpha = 7\%$.

Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

| No. | Pengarang dan Tahun Publikasi | Tujuan Penelitian | Variabel yang Digunakan | Hasil Penelitian |
|------------|--------------------------------------|---|---|--|
| 1. | Chalos dan Poon (2000) | Menguji hubungan partisipasi penganggaran modal (<i>capital budget participation</i>) dan kinerja (<i>performance</i>) | <i>Capital budget participation, performance, information sharing, budget emphasis, dan vertical hierarchy.</i> | Partisipasi penganggaran modal berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel <i>information sharing</i> dan <i>budget emphasis</i> . Namun <i>vertical hierarchy</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. |
| 2. | Supriyono (2004) | Menganalisis pengaruh variabel intervening kecukupan anggaran dan komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial. | Partisipasi penganggaran, kinerja manajerial, kecukupan anggaran, dan komitmen organisasi. | Terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Komitmen organisasi terbukti merupakan variabel intervening dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial namun |

| | | | | |
|----|------------------|--|--|---|
| | | | | kecukupan anggaran tidak dapat dibuktikan. |
| 3. | Soemarno (2005) | Meneliti pengaruh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. | Komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, partisipasi anggaran, dan kinerja manajerial. | Terdapat pengaruh dan hubungan negatif yang signifikan antara kinerja manajerial dan partisipasi anggaran. Terdapat pengaruh positif signifikan komitmen organisasi terhadap hubungan kinerja manajerial dan partisipasi anggaran. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah tidak signifikan. |
| 4. | Maisyarah (2008) | Meneliti pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komunikasi dan komitmen organisasi sebagai moderating variable. | Partisipasi penyusunan anggaran, kinerja aparat manajerial, komunikasi, dan komitmen organisasi. | Hasil penelitian menunjukkan bahwa anggaran partisipatif berpengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial dan kepuasan kerja. Namun berpengaruh tidak langsung terhadap budaya organisasi, gaya manajemen dan motivasi kerja. |

| | | | | |
|----|-------------------|--|---|--|
| 5. | Nurcahyani (2010) | Menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui komitmen organisasi dan persepsi inovasi sebagai variabel intervening. | Partisipasi anggaran, kinerja manajerial, komitmen organisasi, dan persepsi inovasi. | Terdapat pengaruh langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Partisipasi anggaran juga berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi dan persepsi inovasi. Namun, partisipasi anggaran tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui variabel intervening komitmen organisasi dan persepsi inovasi. |
| 6. | Nurkemala (2011) | Menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah (manajer publik) dengan budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating. | Partisipasi anggaran, Kinerja aparat pemerintah daerah, budaya organisasi, dan komitmen organisasi. | Terdapat pengaruh yang signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja aparat pemerintah daerah. Budaya organisasi dan komitmen organisasi adalah variabel moderating yang dapat mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. |

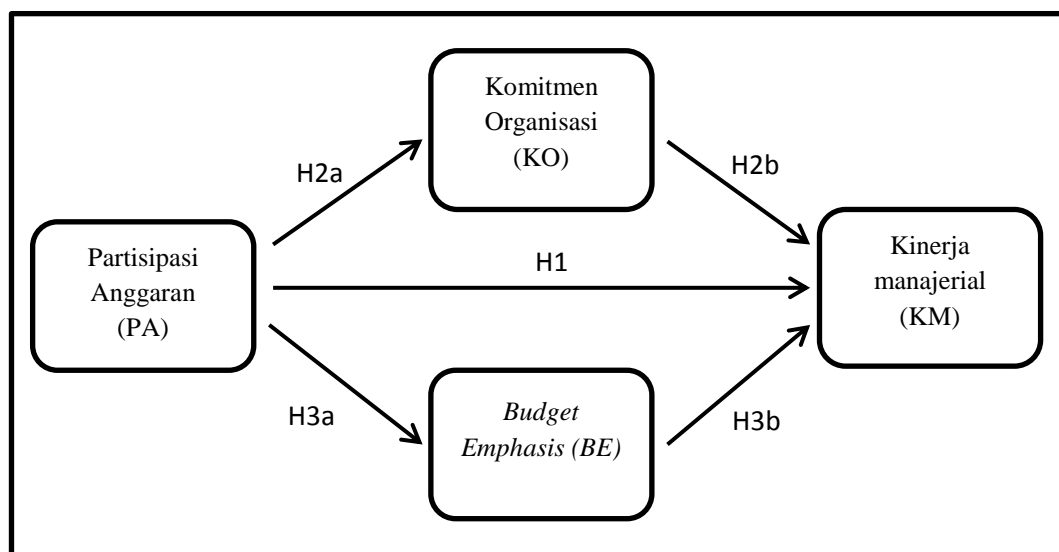
2.3 Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian ini, partisipasi anggaran dianggap mampu meningkatkan kinerja manajerial baik secara langsung maupun melalui melalui komitmen organisasi dan *budget emphasis*. Dengan adanya keterlibatan bawahan dalam proses penyusunan anggaran yang baik akan mendorong tercapainya kinerja yang maksimal. Siegel dan Marconi (1989) dalam Hafiz (2007) menyatakan bahwa keunggulan dari partisipasi adalah memacu peningkatan moral dan inisiatif bagi mereka yang mengembangkan ide dan informasi pada seluruh tingkat manajemen, meningkatkan kekompakan tim yang kemudian meningkatkan kerjasama antar individu dalam pencapaian tujuan, terbentuknya intenalisasi kelompok yaitu penyatuan tujuan individu dan organisasi, menghindari tekanan dan kebingungan dalam melaksanakan pekerjaan dan manajer menjadi tanggap terhadap masalah-masalah sub unit tertentu serta memiliki pemahaman yang lebih baik tentang ketergantungan antar departemen.

Nouri dan Parker (1996, 1998) dan Subramaniam dan Mia (2001) yang dikutip dalam Nurcahyani (2010) menemukan bahwa partisipasi anggaran memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi. Manajer yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran akan lebih mudah untuk menerima tujuan anggaran dan tujuan organisasi yang kemudian akan meningkatkan komitmen organisasi para manajer tersebut. Dengan demikian, semakin manajer tersebut berkomitmen maka manajer tersebut akan lebih berdedikasi terhadap pekerjaan mereka sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Melalui keterlibatan para manajer bawahan dalam proses penyusunan anggaran, maka para subordinat akan memikul tanggung jawab pribadi yang lebih besar sebagai konsekuensinya. Dengan kata lain partisipasi anggaran meningkatkan kesadaran akuntabilitas anggaran. Target anggaran yang ditetapkan bersama nantinya akan dijadikan sebagai dasar atas evaluasi kinerja mereka. Sehingga keterlibatan mereka dalam proses penyusunan anggaran akan meningkatkan *budget emphasis* (penekanan anggaran) dalam organisasi tersebut. Yaitu suatu keadaan dimana pencapaian anggaran atau performansi akuntansi menjadi faktor yang dominan dalam mengukur kinerja. Apabila kinerja bawahan sangat ditentukan oleh anggaran yang telah disusun, maka subordinat akan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai target-target tersebut. Sehingga kinerja manajerial pun akan meningkat.

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



2.4 Hipotesis

2.4.1 Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial

Inti dari partisipasi anggaran adalah adanya kerjasama antara seluruh tingkatan organisasi. Manajer puncak pada umumnya kurang mengetahui bagian dan kondisi nyata aktifitas teknis di lapangan, sehingga harus mengandalkan informasi anggaran yang lebih rinci dari bawahannya. Di sisi lain, manajer puncak memiliki perspektif atau pandangan yang lebih atas organisasi secara keseluruhan yang sangat vital dalam pembuatan anggaran. Garrison dan Noreen (2000) dalam Hafiz (2007) menyatakan bahwa setiap tingkatan tanggung jawab dalam suatu organisasi harus memberikan masukan terbaik sesuai dengan bidangnya dalam suatu sistem kerjasama penyusunan anggaran.

Untuk meminimalisasi terjadinya perbedaan persepsi mengenai informasi yang dimiliki pada kedua tingkatan manajer yaitu manajer puncak dan manajer tingkat menengah ke bawah serta memaksimalkan partisipasi agar menjadi efektif, maka manajer tingkat menengah ke bawah dalam organisasi tersebut harus diberi kesempatan untuk memberikan pendapat dalam proses penyusunan anggaran dengan mengungkapkan informasi yang dimiliki terkait pekerjaan sebagai kontribusi dalam penetapan jumlah anggaran (Hehanusa, 2010).

Milani (1975) dalam Husnatarina dan Nor (2007) menyatakan bahwa penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan dapat meningkatkan kinerja, yaitu ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui bersama, maka baik pimpinan maupun bawahan akan menginternalisasikan tujuan yang

ditetapkan dan memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan anggaran.

Dengan adanya keterlibatan atau partisipasi dalam penyusunan anggaran, akan memacu peningkatan moral dan inisiatif bagi mereka yang mengembangkan ide dan informasi pada seluruh tingkat manajemen, meningkatkan kekompakan tim yang kemudian meningkatkan kerjasama antar individu dalam pencapaian tujuan, terbentuknya intenalisasi kelompok yaitu penyatuan tujuan individu dan organisasi, menghindari tekanan dan kebingungan dalam melaksanakan pekerjaan dan manajer menjadi tanggap terhadap masalah-masalah sub unit tertentu serta memiliki pemahaman yang lebih baik tentang ketergantungan antar departemen sehingga akan meningkatkan kinerja baik pimpinan maupun subordinat untuk dapat mencapai sasaran/target yang telah ditetapkan dalam anggaran. Berdasarkan uraian di atas, hipotesis hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial adalah:

H1: Terdapat hubungan positif antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.

2.4.2 Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi

Nouri dan Parker, 1998 (dikutip dalam Nurcahyani, 2010) mengemukakan bahwa partisipasi anggaran mempengaruhi kinerja melalui komitmen organisasi. Hasil penelitian tersebut menyatakan adanya hubungan positif antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi. Manajer yang terlibat dan berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran akan lebih memahami tujuan anggaran yang mencerminkan tujuan organisasi. Dengan manajer memahami tujuan anggaran

dan tujuan organisasi maka manajer akan memiliki keselarasan antara tujuan manajer pribadi dan tujuan organisasi. Hal ini memberi dampak manajer akan memiliki komitmen (*affective*) organisasi yang lebih tinggi. Dari uraian di atas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H2a: Terdapat hubungan positif antara partisipasi anggaran dan komitmen organisasi.

2.4.3 Komitmen Organisasi dan Kinerja Manajerial

Hehanusa (2010) menjelaskan bahwa tujuan individu akan menentukan pilihan tindakan yang akan dilakukan. Setiap individu menginginkan pencapaian atas tujuan-tujuan mereka. Tujuan individu akan menentukan seberapa besar usaha yang akan dilakukannya. Semakin tinggi komitmen seorang individu dalam mencapai tujuannya akan mendorong individu tersebut untuk melakukan suatu usaha yang semakin keras.

Nouri dan Parker, 1998 (dikutip dalam Nurcahyani, 2010) menganalisis komitmen organisasi dalam pengaruhnya pada hubungan partisipasi anggaran dan kinerja. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa komitmen organisasi dan kinerja memiliki hubungan positif. Semakin tinggi komitmen terhadap organisasi, manajer semakin merasa memiliki organisasi dan merasa dirinya adalah bagian dari tempatnya bekerja sehingga membuat manajer akan memberikan hasil upaya dan kinerja yang lebih baik. Hal ini senada dengan Randal, 1990 (dikutip dalam Sarjito dan Muthaher, 2007) yang menyatakan komitmen organisasi yang tinggi akan

meningkatkan kinerja yang tinggi pula. Dari uraian di atas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H2b: Terdapat hubungan positif antara komitmen organisasi dan kinerja manajerial.

2.4.4 Partisipasi Anggaran dan *Budget Emphasis*

Budget emphasis (Penekanan anggaran) merupakan suatu alat evaluatif manajer bawahan (subordinat) yang menekankan pada ukuran performansi akuntansi (Ross, 1994 dikutip dalam Suharman, 2006). Dalam partisipasi anggaran, target-target anggaran ditetapkan atas persetujuan bersama antara pimpinan dan para subordinat. Melalui keterlibatan para manajer bawahan dalam proses penyusunan anggaran, maka para subordinat akan memikul tanggung jawab pribadi sekaligus motivasi yang lebih besar sebagai konsekuensinya. Dengan kata lain partisipasi anggaran meningkatkan kesadaran akuntabilitas anggaran. Target anggaran yang ditetapkan bersama nantinya akan dijadikan sebagai dasar atas evaluasi kinerja mereka yang tentunya juga akan meningkatkan kesempatan memperoleh *reward* yang lebih apabila penghargaan yang diberikan ditandai dengan pencapaian anggaran begitu pula sebaliknya. Sehingga keterlibatan mereka dalam proses penyusunan anggaran akan meningkatkan *budget emphasis* (penekanan anggaran) dalam organisasi tersebut. Yaitu suatu keadaan dimana pencapaian anggaran atau performansi akuntansi menjadi faktor yang dominan dalam mengukur kinerja. Hal ini sesuai dengan Dunk, 1993 dan Brownell, 1982 (dikutip dalam Chalos dan Poon, 2000) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara partisipasi anggaran dan *budget emphasis*.

Berdasarkan gagasan di atas, dapat ditarik hipotesis hubungan partisipasi anggaran dan *budget emphasis* (penekanan anggaran) sebagai berikut:

H3a: Terdapat hubungan positif antara partisipasi anggaran dan *budget emphasis*.

2.4.5 Budget Emphasis dan Kinerja Manajerial

Budget emphasis (penekanan anggaran) dalam suatu organisasi dikatakan tinggi apabila dalam suatu organisasi terdapat keadaan ukuran performansi akuntansi seperti target anggaran merupakan satu faktor yang dominan dalam mengukur kinerja bawahan. Dengan kata lain, apabila kinerja bawahan sangat ditentukan oleh anggaran yang telah disusun, maka subordinat akan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai target-target tersebut. Hal ini dikarenakan kriteria tersebut akan mempengaruhi *reward* atau kompensasi atas performansi para subordinat. Maka dapat dikatakan *budget emphasis* akan menjadi motivasi bagi para subordinat untuk memberikan kinerja yang lebih baik. Pendapat ini sejalan dengan hasil studi empiris yang dilakukan oleh Hopwood (1972); Otley (1982); Brownell dan Hirst (1986) dalam Suharman (2006) yang menyatakan bahwa penekanan anggaran sebagai alat evaluatif berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Temuan tersebut mengarahkan pada hipotesis hubungan antara penekanan anggaran dan kinerja manajerial sebagai berikut:

H3b: Terdapat hubungan positif antara penekanan anggaran dan kinerja manajerial.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

Variabel adalah apapun yang dapat membedakan atau membawa variasi pada suatu nilai (Sekaran, 2006). Dalam penelitian ini, digunakan tiga macam variabel penelitian.

1. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Variabel terikat (*dependent variable*) merupakan variabel yang menjadi perhatian utama peneliti (Sekaran, 2006). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial (*managerial performance*).

2. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas (*independent variable*) adalah variabel yang mempengaruhi variabel lain baik secara positif maupun negatif (Sekaran, 2006). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah partisipasi anggaran (*budgetary participation*).

3. Variabel Antara (*Intervening Variable*)

Variabel antara (*intervening variable*) merupakan variabel yang berperan menjadi mediasi antara variabel bebas dan variabel terikat (Sekaran, 2006). Variabel antara dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi (*organizational commitment*) dan penekanan anggaran (*budget emphasis*).

3.1.1 Partisipasi Anggaran (*Budgetary Participation*)

Partisipasi anggaran adalah keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran. Partisipasi anggaran diukur dengan menggunakan instrumen daftar pertanyaan yang disusun oleh Milani (1975). Daftar pertanyaan tersebut terdiri atas enam butir pertanyaan yang digunakan untuk menilai tingkat partisipasi responden dan pengaruhnya pada proses penyusunan anggaran. Jawaban responden atas daftar pertanyaan tersebut didesain menggunakan skala *Likert* dengan alternatif jawaban dari satu sampai dengan lima. Alternatif jawaban 1 berarti partisipasi rendah sedangkan alternatif jawaban 5 berarti partisipasi tinggi.

Instrumen pertanyaan pada variabel partisipasi anggaran antara lain mengenai: seberapa besar keterlibatan para manajer dalam proses penyusunan anggaran, tingkat kelogisan alasan atasan untuk merevisi usulan anggaran yang dibuat manajer, intensitas manajer mengajak diskusi tentang anggaran, besarnya pangaruh manajer dalam anggaran, seberapa besar manajer merasa mempunyai kontribusi penting terhadap anggaran, serta frekuensi atasan meminta pendapat manajer dalam penyusunan anggaran.

3.1.2 Kinerja Manajerial (*Managerial Performance*)

Kinerja manajerial merupakan hasil upaya yang dilakukan manajer dalam melakukan tugas dan fungsinya dalam organisasi. Kinerja manajerial diukur dengan menggunakan instrumen daftar pertanyaan yang dikembangkan oleh Mahoney et al. (1963,1965). Daftar pertanyaan tersebut terdiri dari delapan butir pertanyaan digunakan untuk mengevaluasi kinerja responden. Alternatif jawaban atas daftar pertanyaan tersebut menggunakan skala *Likert* dengan rentang nilai

satu (terendah) sampai dengan lima (tertinggi). Kinerja manajerial dalam penelitian ini diukur dengan delapan dimensi kinerja yaitu: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, dan perwakilan/representasi.

3.1.3 Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*)

Komitmen organisasi adalah kepercayaan yang kuat dan keterterimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi serta keinginan untuk berusaha mencapai tujuan organisasi tersebut (Porter et al, 1974; Angle dan Perry, 1981; Nouri dan Parker, 1998 dalam Nurcahyani, 2010). Komitmen organisasi diukur dengan menggunakan instrumen daftar pertanyaan yang dikembangkan oleh Mowday et al. (1979). Daftar pertanyaan tersebut terdiri dari sembilan butir pertanyaan yang digunakan untuk mengetahui tingkat komitmen manajer terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Jawaban pertanyaan ini menggunakan skala *Likert* dengan rentang nilai satu (terendah) sampai dengan lima (tertinggi). Alternatif jawaban satu berarti sangat tidak setuju sedangkan jawaban lima berarti sangat setuju. Dalam penelitian ini, komitmen organisasi dilihat dari beberapa hal berikut ini: (a) usaha keras untuk menyukseskan organisasi, (b) kebanggaan bekerja pada organisasi tersebut, (c) kesediaan menerima tugas demi organisasi, (d) kesamaan nilai individu dengan nilai organisasi, (e) kebanggaan menjadi bagian dari organisasi, (f) organisasi merupakan inspirasi untuk melaksanakan tugas, (g) senang atas pilihan bekerja di organisasi tersebut, (h) anggapan bahwa organisasinya adalah organisasi yang terbaik, dan (i) perhatian terhadap nasib organisasi.

3.1.4 Budget Emphasis (Penekanan Anggaran)

Budget Emphasis (Penekanan Anggaran) dalam penelitian ini didefinisikan sebagai suatu alat evaluatif manajer bawahan (subordinat) yang menekankan pada ukuran performansi akuntansi. Alat ini diharapkan dapat membantu untuk menilai sejauh mana para manajer bawahan telah melaksanakan kegiatan manajerial secara efisien dan efektif. Penekanan anggaran didasarkan pada instrumen daftar pertanyaan yang dikembangkan oleh Armaeni (2012). Daftar pertanyaan tersebut terdiri dari enam butir pertanyaan yang digunakan untuk mengetahui tingkat *budget emphasis* tempat mereka bekerja. Penekanan anggaran ini terdiri dari enam item pertanyaan dengan format lima poin skala *Likert* dengan rentang nilai satu (terendah) sampai dengan lima (tertinggi).

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan unsur yang terdapat di dalam objek penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Boyolali.

Metode pemilihan sampel menggunakan *purposive sampling*, dengan beberapa kriteria sebagai berikut:

1. Pejabat struktural SKPD yang termasuk dalam Tim Anggaran Pemerintah Daerah atau TAPD Pemerintah Kabupaten Boyolali.
2. Memiliki masa kerja minimal satu tahun dalam periode penyusunan anggaran.

Kriteria dipilihnya unit analisis karena mereka paling terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Alasan pembatasan sampel hanya pada tingkat dinas dan badan karena dinas dan badan merupakan unsur pelaksana Pemerintah kabupaten/kota yang mempunyai tugas melaksanakan kewenangan otonomi daerah dalam rangka pelaksanaan tugas desentralisasi yang salah satu fungsinya adalah melaksanakan pelayanan umum. Kantor dinas dan badan akan dinilai kinerjanya berdasarkan pencapaian anggarannya, sehingga partisipasi mereka dalam penganggaran di kabupaten/kota sangat penting.

Pengumpulan data dilakukan dengan teknik kuesioner. Kuesioner disebar kepada pimpinan kantor dinas dan badan. Kuesioner disebarkan dengan cara mendatangi langsung karena dapat memudahkan responden dan dapat memberikan penjelasan apabila ada item pertanyaan yang tidak dimengerti. Selain itu skenario ini mampu meminimalkan risiko tingkat tanggapan yang sangat rendah. Penulis berpendapat hal ini dapat lebih menjamin kembalinya kuesioner daripada meminta responden untuk mengirim lewat pos. Untuk mendukung pengisian dan untuk memperoleh respon yang jujur maka identitas partisipan akan dijamin kerahasiaannya.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data penelitian ini adalah data primer yaitu data penelitian yang diperoleh atau dikumpulkan langsung dari sumber asli (tanpa perantara). Sedangkan sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh dari jawaban atas kuesioner yang dibagikan kepada responden.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dibutuhkan guna mendukung penelitian ini menggunakan metode survei kuesioner. Survei kuesioner merupakan metode survei dengan menggunakan kuesioner penelitian. Kuesioner adalah satu set pertanyaan yang tersusun secara sistematis dan standar sehingga pertanyaan yang sama dapat diajukan kepada setiap responden. Kuesioner penelitian ini diserahkan langsung kepada responden atau meminta bantuan salah satu pegawai pada masing-masing SKPD untuk mengkoordinir penyebaran dan pengumpulan kuesioner pada SKPD tersebut.

3.5 Metode Analisis

3.5.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan dalam penelitian ini untuk memberikan gambaran atau deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian. Yaitu partisipasi anggaran, komitmen organisasi, *budget emphasis* dan kinerja manajerial. Penelitian ini menggunakan tabel distribusi frekuensi yang menunjukkan kisaran teoritis, kisaran aktual, nilai rata-rata (*mean*) dan standar deviasi.

3.5.2 Uji Kualitas Data

Uji kualitas data dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar tingkat konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen penelitian. Pengujian terhadap kualitas data penelitian ini dapat dilakukan dengan uji validitas dan uji reliabilitas.

3.5.2.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Validitas item-item pertanyaan kuesioner dapat diukur dengan melakukan korelasi antara skor item pertanyaan dengan total skor variabel atau konstruk. Apabila korelasi antara masing-masing item atau indikator terhadap total skor variabel menunjukkan hasil probabilitas $<0,01$ atau $<0,05$ berarti angka probabilitas tersebut signifikan sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing item pertanyaan adalah valid (Ghozali, 2011).

3.5.2.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Tingkat reliabel suatu variabel atau konstruk penelitian dapat dilihat dari hasil uji statistik Cronbach Alpha (α). Menurut kriteria Nunnally (1994) yang dinyatakan dalam Ghozali (2011), variabel atau konstruk dikatakan reliabel jika nilai Cronbach Alpha $> 0,70$. Semakin nilai alfabanya mendekati satu maka nilai reliabilitas datanya semakin terpercaya. untuk masing-masing variabel.

3.5.3 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik terhadap model regresi yang digunakan dalam penelitian dilakukan untuk menguji apakah model regresi tersebut baik atau tidak. Dalam

penelitian ini, uji asumsi klasik yang digunakan adalah uji normalitas, uji multikolonieritas dan uji heteroskedastisitas.

3.5.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat (*dependent*) dan variabel bebas (*independent*) memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik adalah jika distribusi data normal atau mendekati normal. Untuk menguji apakah data terdistribusi normal atau tidak dapat dilakukan dengan analisis grafik dan uji statistik. Analisis grafik merupakan cara yang mudah untuk mendeteksi normalitas yaitu dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik normal *probability plot*.

3.5.3.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel tersebut tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol. Pengujian ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi dapat dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan nilai *variance inflation factor* (VIF). Nilai yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai *tolerance* $< 0,10$ atau nilai VIF > 10 (Ghozali, 2011).

3.5.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat grafik Plot antara nilai prediksi variabel terikat (*dependent*) dengan residualnya.

Dasar analisis grafik Plot adalah sebagai berikut:

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Selain menggunakan grafik scatterplot, pendeteksian ada atau tidaknya heteroskedastisitas juga dilakukan dengan Uji Glejser yaitu dengan meregres nilai absolut residual terhadap variabel independen (Gujarati, 2003 dalam Ghazali, 2011).

3.5.4 Analisis Data

Untuk menguji variabel intervening digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda.

Analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*casual model*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasar teori. Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab-akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel. Hubungan kausalitas antar variabel telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teori. Apa yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kasualitas imajiner (Ghozali, 2011).

Gambar 3.1

Diagram Path

Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi dan *Budget Emphasis* sebagai Variabel Intervening.

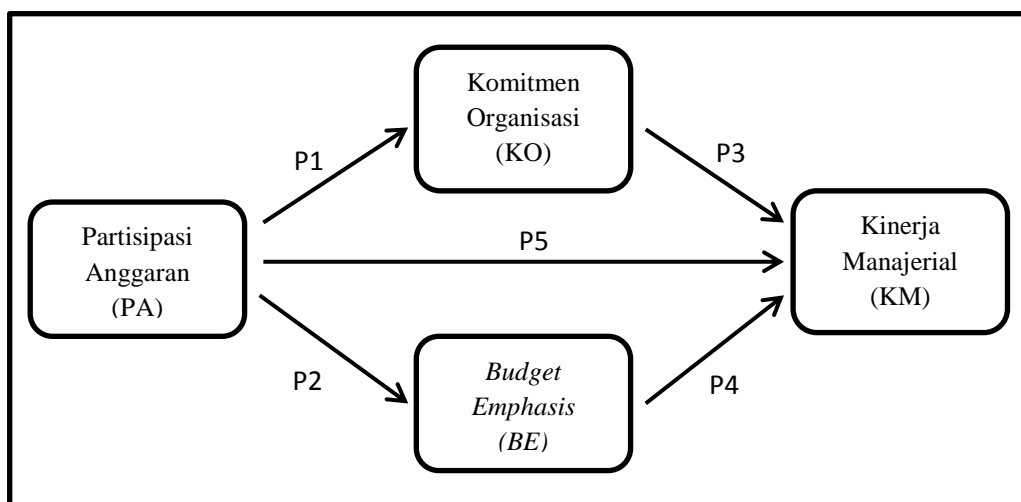


Diagram *path* di atas memberikan secara eksplisit hubungan kausalitas antar variabel yang ditunjukkan oleh anak panah. Setiap nilai *p* menggambarkan jalur dan koefisien *path*. Nilai koefisien *path* tersebut dihitung dengan menggunakan analisis regresi (Ghozali, 2011).

Persamaan regresinya adalah:

$$Y_{KO} = b_0 + b_{PA}X_{PA} + e_1 \dots\dots\dots \text{Persamaan 1}$$

$$Y_{BE} = b_0 + b_{PA}X_{PA} + e_2 \dots\dots\dots \text{Persamaan 2}$$

$$Y_{KM} = b_0 + b_{PA}X_{PA} + b_{KO}X_{KO} + b_{BE}X_{BE} + e_3 \dots\dots\dots \text{Persamaan 3}$$

Keterangan:

Y_{PA} = Partisipasi Anggaran (*Budgetary Participation*)

Y_{KO} = Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*)

Y_{BE} = *Budget Emphasis* (Penekanan Anggaran)

Y_{KM} = Kinerja Manajerial (*Managerial Performance*)

b_{PA} = *Intercept* Partisipasi Anggaran (*Budgetary Participation*)

b_{KO} = *Intercept* Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*)

b_{BE} = *Intercept Budget Emphasis* (Penekanan Anggaran)

b_{KM} = *Intercept* Kinerja Manajerial (*Managerial Performance*)

e_1 = Residual Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*)

e_2 = Residual *Budget Emphasis* (Penekanan Anggaran)

e_3 = Residual Kinerja Manajerial (*Managerial Performance*)